I BUDOWANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW – WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wstęp

Uwarunkowania współczesności, takie jak wysoka konkurencyjność, rozwój gospodarki opartej na wiedzy i dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu, w tym również zmiany pokoleniowe w strukturze zatrudnienia, wymuszają na organizacjach zmiany paradygmatu zarządzania i poszukiwania nowych, bardziej efektywnych metod i koncepcji, co dotyczy również sfery zarządzania kapitałem ludzkim.

Pracodawcy coraz bardziej są świadomi, że dla bezpieczeństwa i rozwoju ich firm niezbędne staje się inwestowanie w rozwiązania, które wykraczają poza standardowe narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi. Coraz więcej organizacji wyznaje zasadę, że przewagę nad konkurencją zapewni im wykorzystanie zaangażowania pracowników, stanowiącego rodzaj postawy, objawiającej się ich zwiększonym wysiłkiem, poświęceniem pracy, dużą wewnętrzną motywacją.

Rosnące zainteresowanie problematyką dotyczącą budowania zaangażowania pracowników w organizacji może wynikać z co najmniej z dwóch przesłanek (Jończyk, 2010, s. 217):

- po pierwsze – wzrasta rola kultury organizacyjnej jako sfery odpowiedzialnej za promowanie odpowiednich wartości i postaw pracowniczych;
- po drugie – coraz częściej w pobudzaniu efektywności pracowników zwraca się uwagę na ich nastawienie do wykonywanej pracy, czyli postawę względem niej.

Współcześnie o konkurencyjności nie decydują wyłącznie posunięcia rynkowe, ale także inwestowanie w kapitał ludzki i stosowanie różnorodnych narzędzi sprzyjających budowaniu zaangażowania pracowników, które stanowi istotną determinantę wykorzystania ich potencjału, kluczowy czynnik sprzyjający efektywności i osiąganiu celów organizacyjnych, a także przywiązaniu pracowników do organizacji i integrowaniu się z nią. Organizacje stają więc wobec wyzwania, polegającego na stworzeniu i odpowiednim wykorzystaniu zestawu czynników, mającego na celu zapewnienie wysokiego poziomu zaangażowania zatrudnionych osób, który z kolei jest uznawany także za istotny miernik skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim (Juchnowicz, 2010, s. 57). Wiąże się to z koniecznością podejmowania działań, które sprowadzać się będą nie tylko do zewnętrznego motywowania ludzi do wysiłku przy pomocy bodźców materialnych (w tym odpowiednio ukształtowanego systemu wynagrodzeń), ale także czynników wyzwalających ich wewnętrzne zaangażowanie. Wszystko to wymaga zmiany tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku budowy i rozwoju modelu zarządzania opartego na zaangażowaniu pracowników.

W świetle poruszanej problematyki istotnego znaczenia nabierają kwestie związane z zarządzaniem różnorodnością w organizacji, co dotyczy w sposób szczególny różnorodności pokoleniowej. Budowanie zaangażowania pracowników reprezentujących różne generacje, posiadających odmienne postawy wobec pracy, systemy wartości i oczekiwań, czy preferencje związane z zatrudnieniem i karierą zawodową, staje się znaczącym wyzwaniem dla osób zarządzających, a skuteczne motywowanie wymaga wypracowania odpowiedniego podejścia do osób w różnym wieku i uruchomienia odpowiednio ukierunkowanych na zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań narzędzi i rozwiązań.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie problematyki dotyczącej budowania zaangażowania pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii związanych z różnorodnością pokoleniową i jej znaczenia dla efektywności działań podejmowanych w tym obszarze, a także zwrócenie uwagi na najważniejsze wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi, jakie wiążą się z wdrażaniem idei zarządzania opartego na zaangażowaniu w organizacji.

1 Pojęcie i istota zaangażowania organizacyjnego

Pojęcie zaangażowania pracowników (*employee engagement*), choć nie należy do nowości w obszarze zarządzania, jest jednak niejednoznaczne i dość trudne do zdefiniowania. W ujęciu ogólnym wskazywane są dwa rodzaje zaangażowania (Borkowska, 2014, s. 13):

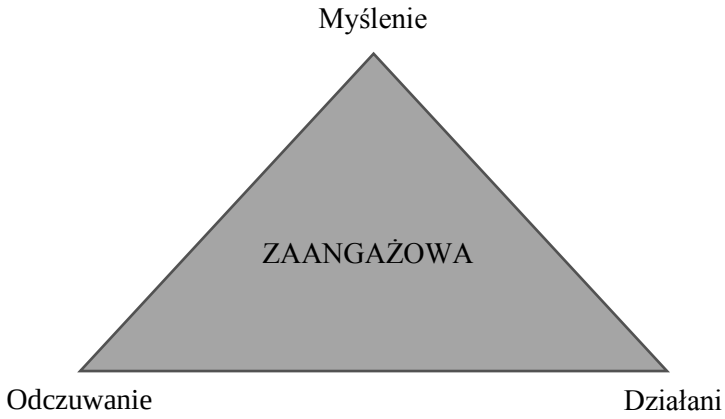
- zaangażowanie bierne (*commitment*) – rozumiane jako przywiązanie do organizacji, trwanie w niej;
- zaangażowanie aktywne (*involvement*) – oznaczające włączanie się w sprawy organizacji, w jej trwanie i rozwój.

Generalnie wyróżnić można trzy główne koncepcje dotyczące istoty tego zjawiska (Burkiewicz, 2003, s. 58):

- zaangażowanie jako rodzaj postawy pracownika,
- zaangażowanie behawioralne, wyrażające się określonym zachowaniem,
- zaangażowanie oparte na wzajemnej wymianie świadczeń pomiędzy pracownikiem a organizacją.

Wydaje się przy tym, że koncepcja zaangażowania jako postawy pozwala traktować to pojęcie w sposób kompleksowy, obejmujący trzy czynniki: poznawczy, emocjonalny i behawioralny (rys. 1).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636



Rysunek 1. Czynniki zaangażowania
Źródło: Juchnowicz, 2010, s. 35

W literaturze przedmiotu podejmowane są różne próby określenia pojęcia zaangażowania, w ramach których definiowane jest ono m.in. jako:

- przywiązanie pracowników do organizacji oraz pełnionych przez nich ról (Kahn, 1990, s. 694);
- utrzymujący się poznawczo-afektywny stan umysłu dający poczucie spełnienia, który charakteryzuje wigor (wysoki poziom energii, wysiłek wkładany w pracę), poświęcenie (oddanie, entuzjazm w pracy), i absorpcja (pochłonięcie, koncentracja na pracy) (Schaufeli i in., 2002, s. 74);
- emocjonalne i intelektualne przywiązanie do organizacji oraz jako suma wysiłku, jaki pracownik decyduje się włożyć w realizację swoich obowiązków (Kinowska, 2009, s. 66).

Zaangażowanie można określić jako specyficzne, względnie trwałe zachowanie się w określony sposób wobec przedmiotu postawy, którym może być organizacja, zawód, wykonywana praca, a także środowisko społeczne, w którym pracownik funkcjonuje (Juchnowicz, 2012, s. 35). Zaangażowanie pracownika może więc przejawiać się w czterech formach (Bugdol, 2006, s. 86):

1) zaangażowanie w organizację - czyli identyfikacja z jej misją, wspólnymi wartościami, a także z celami i zadaniami;
2) zaangażowanie w pracę – czyli w wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie;
3) zaangażowanie w zawód (profesję) – polegające na silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz konsekwentnej realizacji własnej ścieżki kariery;
4) zaangażowanie w środowisko społeczne – określone przez identyfikację z przełożonymi i współpracownikami.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

Zaangażowanie w pracę, czy wykonywany zawód, jest warunkiem niezbędnym, lecz jednak niewystarczającym do zaangażowania organizacyjnego, które oznacza identyfikację z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności oraz gotowość do działania, nadającą wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami pracownika (Juchnowicz, 2009, s. 17).

Podejścia dotyczące zaangażowania organizacyjnego można pogrupować w trzy podstawowe obszary (Spik, Klincewicz 2008, s. 477):

1) zaangażowanie jako emocjonalne przywiązanie (zaangażowanie emocjonalne, afektywne) – którego charakterystyczną cechą jest to, że osoby o jego wysokim poziomie utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią oraz są zadowolone z bycia jej uczestnikami;
2) zaangażowanie jako wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji (określane jako „poznawcze zaangażowanie trwania") – które pojawia się, gdy kontynuowanie uczestnictwa w organizacji związane jest z korzyściami, a odejście - z kosztami (stratami);
3) zaangażowanie jako obowiązek – takie podejście traktuje zaangażowanie jako przekonanie uczestnika organizacji o zobligowaniu w stosunku do niej oraz jako normatywną presję na działanie zgodnie z jej celami.

Według M. Armstronga (2009, s. 123), o zaangażowaniu można mówić, gdy pracownicy są szczerze zainteresowani i zaabsorbowani swoją pracą, a nawet pasjonują się nią, co skłania ich do podejmowania dobrowolnych wysiłków, wykraczających poza formalne obowiązki. A Cohen (2007, s. 338) wskazuje, że zaangażowany pracownik posiada silne pragnienie, aby pozostać członkiem danej organizacji, jest skłonny do wysokiego poziomu wysiłku na jej rzecz, wierzy w cele i wartości swojej organizacji P. Falcone (2006) wiąże zaangażowanie ze stanem emocjonalnego i intelektualnego oddania (*commitment*) organizacji. Według niego, zaangażowany pracownik jest osobą w pełni oddaną (*involved*) swojej pracy i entuzjastyczną w stosunku do niej.

Pracownicy zaangażowani charakteryzują się silnym i stałym przywiązaniem intelektualnym i emocjonalnym do swojej pracy, zespołu i organizacji, w której funkcjonują. O zaangażowaniu można mówić, gdy pracownik zna i rozumie cele oraz wartości (sposoby postępowania) organizacji. Osoba zaangażowana pasuje do organizacji na poziomie poglądów, a lepsze dopasowanie powinno wzmacniać poziom zaangażowania. Konsekwencją dopasowania jest poczucie przynależności i powiązania z organizacją. Trzecim, i zarazem kluczowym wymiarem zaangażowania jest działanie zgodne z przekonaniami pracownika – pracownik podejmuje aktywności mające rzeczywisty wpływ na działanie organizacji, a jego zachowania wiążą się z wyborem pracy, realizacją zadań i postępowaniem w szczególnych sytuacjach. Zaangażowany pracownik nie poszukuje aktywnie pracy, a nawet nie rozważa ewentualności odejścia, wierzy w sukces organizacji, wyraża pozytywne opinie na temat środowiska, w którym się obraca, a nawet zachęca innych do podjęcia pracy w organizacji (Kinowska 2009, s. 68-69).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

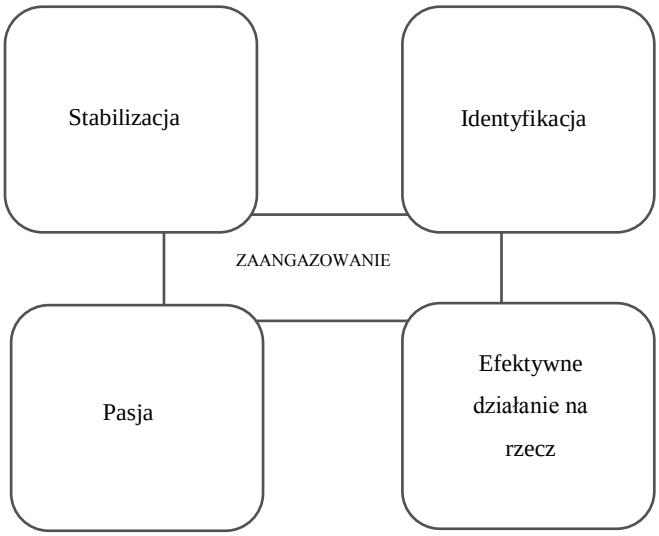
Można powiedzieć, że zaangażowanie pracowników przejawia się w takich zachowaniach jak (Bugdol 2006, s. 90-91):

- gotowość do obrony organizacji w sytuacjach kryzysu lub konfliktu,
- duma z przynależności i identyfikacja z organizacją,
- aktywność i wysoka inicjatywa,
- lojalność i przywiązanie, brak zainteresowania zmianą miejsca pracy,
- dyspozycyjność oraz zgoda na pracę w godzinach ponadwymiarowych, gdy wymaga tego sytuacja,
- zrozumienie dla dodatkowych obowiązków i chęć przyjmowania odpowiedzialności,
- zaufanie względem przełożonych i współpracowników.

Generalnie rzecz ujmując, zaaangażowanie można więc traktować jako zjawisko wielowymiarowe, które (Wojtczuk-Turek 2009, s. 120):

- określa postawę identyfikacji jednostki z organizacją, stanowi miarę jej lojalności;
- określa poziom satysfakcji (związanej z przynależnością do organizacji i wykonywaniem określonych zadań, pełnieniem funkcji i ról) i poczucia przywiązania do organizacji;
- odzwierciedla stopień „uczestnictwa organizacyjnego", wyrażonego pozytywnym wartościowaniem i podejmowaniem działań ukierunkowanych na cele organizacji.

Podstawowymi cechami zaangażowania organizacyjnego są: identyfikacja z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do organizacji, zgodność treści pracy z zainteresowaniami, cechami osobowymi i aspiracjami, co jest warunkiem pasji zawodowej oraz chęć zdobycia się na wysiłek na rzecz organizacji (Armstrong 2000, s. 126). Innymi słowy, zaangażowanie organizacyjne tworzy, stabilizacja, identyfikacja, pasja oraz efektywne działanie na rzecz organizacji (rys. 2).



Rysunek 2. Podstawowe cechy zaangażowania pracownika w organizację
Źródło: Juchnowicz, 2010, s. 38

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

Znaczenie poszczególnych cech zaangażowania jest zróżnicowane w zależności od typu organizacji: w korporacjach występuje presja na efektywność i koncentracja wokół wartości i kultury organizacyjnej, natomiast w małych i średnich firmach chodzi raczej o krótkookresowe wyzwolenia twórczego potencjału przy realizacji wspólnych projektów. W organizacjach wiedzy szczególne znaczenie mają natomiast dwa warunki zaangażowania: przywiązanie do organizacji i dzielenie się wiedzą (Saks 2006).

2 Czynniki kształtujące zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie pracowników, będące efektem procesu kształtowania postaw i zachowań w organizacji, jest celem podejmowanych w organizacji działań motywacyjnych, a zarazem dowodem i miarą ich skuteczności[1]. Osiągnięcie wysokiego poziomu zaangażowania wymaga odwołania się do szerokiego spektrum potrzeb, celów zawodowych i osobistych pracowników, co oznacza potrzebę uruchomienia całego spektrum instrumentów motywacyjnych. W pierwszym etapie ważne jest zastosowanie odpowiednich nagród zewnętrznych, do których zaliczyć można: wynagrodzenia finansowe, warunki pracy, pozycję służbową, czy pewność zatrudnienia. Należy jednak mieć na uwadze, że efektywne nagrody zewnętrzne są warunkiem niezbędnym, lecz jednak niewystarczającym do osiągnięcia pełnego zaangażowania - niezbędne jest uzupełnienie ich kompleksem nagród wewnętrznych, takich jak: możliwości rozwoju, samodzielność, wyrażanie uznania itp. Wysoki poziom zaangażowania wymaga przy tym identyfikacji pracowników z organizacją. Aby to osiągnąć, należy kształtować stosunki pracy oparte na stabilizacji, wspólnej odpowiedzialności i partycypacji decyzyjnej.

W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele warunków, jakie należy spełnić, aby zbudować zaangażowanie pracowników. Według P. Burnsa (2005, s. 214), wymaga to rewitalizacji firmy poprzez podejmowanie ogólnoorganizacyjnych działań o charakterze strategicznym, budowania nowej kultury organizacyjnej, wdrażania nowych wartości, budowania efektywnych systemów komunikacji i motywowania oraz stworzenia struktur inicjatyw pracowniczych. T.A. Kochan i L. Dyer (1993, s. 569-590) czynniki kształtujące zaangażowanie podzielili na trzy poziomy:

1) strategiczny – obejmujący strategię i wartości organizacji;
2) funkcjonalny – związany z realizacją polityki zarządzania zasobami ludzkimi (w tym: szkolenia, wynagrodzenia itp.);
3) dotyczący miejsca pracy – odpowiedni dobór pracowników, szeroko zakrojone zadania, praca zespołowa, udział w rozwiązywaniu problemów, atmosfera współpracy i zaufania.

[1] M. Armstrong wskazuje na różnice między motywacją i zaangażowaniem, stwierdzając że motywacja dotyczy chęci podejmowania działania, a nie postawy pracownika (Armstrong 2009, s. 125). Motywacja nie musi być więc jednoznaczna z zaangażowaniem.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

W literaturze przedmiotu wskazanych jest wiele warunków efektywnego zaangażowania, które można przedstawić w postaci dziesięciu podstawowych elementów (Croston 2008, s. 166):

1) zachowania przywódcze wyższej kadry zarządzającej,
2) relacje z bezpośrednim przełożonym,
3) interesująca praca, stawiająca wyzwania,
4) perspektywy rozwoju,
5) udział w podejmowaniu decyzji,
6) samodzielność działania,
7) zespołowa kultura organizacyjna,
8) dobra komunikacja wewnętrzna,
9) odpowiednie warunki pracy,
10) wspierające systemy i struktury.

Na liście tej dominują czynniki typowe dla koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, które można uznać za bazę zaangażowania pracowników, zaś nadbudowę stanowią struktura organizacji, wsparcie i jakość przywództwa.

K. Ayers (2006, s. 20) wskazał natomiast pięć podstawowych potrzeb pracowników, które należy zaspokoić, by wykonywali pracę z pasją oraz identyfikowali się z organizacją, do których zostały zaliczone:

- potrzeba szacunku,
- potrzeba nauki i rozwoju,
- potrzeba „bycia wewnątrz" (bycia dopuszczanym do ważnych informacji),
- potrzeba znaczenia (istotności),
- potrzeba „bycia częścią zespołu wygrywającego".

Potrzeby te mają charakter hierarchiczny, a więc powinny być zaspokajane kolejno, począwszy od poziomu pierwszego, który stanowi potrzeba szacunku (bycia respektowanym).

Zdaniem S.L. McShane'a (2006), zaangażowanie powinny kształtować trzy stany psychologiczne: poczucie sensowności (istotność zadań), poczucie odpowiedzialności (autonomia) oraz wiedza o rezultatach (informacja zwrotna).

Wiele badań potwierdza również, że głównymi czynnikami zaangażowania są poczucie bycia docenianym i uczestnictwo (Smythe 2009, s. 236). Badania przeprowadzone przez Institute for Employment Studies dowodzą, że są one głównymi czynnikami zaangażowania pracowników, a wpływają na nie takie elementy jak (Robinson i in., 2004, s. 23):

- szkolenia, rozwój i kariera,
- bezpośredni przełożeni,
- wyniki i ocena,
- komunikacja,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

- równe możliwości i sprawiedliwe traktowanie,
- płaca i świadczenia,
- zdrowie i bezpieczeństwo,
- współpraca,
- przyjazne, „rodzinne” stosunki,
- zadowolenie z pracy.

Znaczenie doceniania i uczestnictwa potwierdza również zestaw czynników zaangażowania organizacyjnego według koncepcji kontraktu psychologicznego, do których zaliczane są (Juchnowicz, 2010, s. 57):

- bieżące szkolenia i rozwój,
- trening niezbędny do właściwego wykonywania własnych obowiązków,
- możliwość zdobywania nowych kompetencji,
- swoboda pozwalająca na właściwe wykonywanie obowiązków,
- możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji dotyczących własnej osoby,
- interesująca praca,
- uczciwa płaca, uzależniona od rodzaju obowiązków,
- uczciwa płaca, porównywalna do zarobków innych osób obciążonych podobnymi obowiązkami,
- wzrost płacy zapewniający utrzymanie stałego poziomu życia,
- świadczenia dodatkowe, porównywalne z otrzymywanymi przez inne osoby wykonujące podobną pracę,
- długoterminowe bezpieczeństwo zatrudnienia,
- dobre perspektywy związane z karierą.

Jednym z czynników odgrywających ważną rolę w tej kwestii są również relacje z przełożonymi. To właśnie bezpośredni przełożony – menedżer realizujący rolę przywódcy jest kluczową postacią w procesie motywowania pracowników i ich zaangażowania. To jego postawy, zachowania, metody zarządzania, otwartość na problemy nie tylko organizacji, ale również pracowników, decydują o kształcie procesu zarządzania. To on jest kluczową postacią w procesie budowania zespołu, dbałości o atmosferę pracy i relacje międzyludzkie (Stachowska 2018, s. 119).

Istotne znaczenie wzajemnych relacji pracowników z przełożonymi podkreśla m.in. M. Armstrong, wskazując pięć elementów składających się na strategię zaangażowania (Armstrong 2007, s. 227-228):

1) poczucie współwłasności – koncepcja ta zakłada włączanie pracowników w podejmowanie decyzji, aby dać im możliwość kreowania (przynajmniej w pewnym stopniu) swojego miejsca pracy, powinni oni mieć poczucie, że ich pomysły zostały wysłuchane i uwzględnione

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

w ostatecznych decyzjach. Zwiększa to bowiem prawdopodobieństwo akceptacji wprowadzanych zmian bądź narzucanych zadań;

2) efektywna komunikacja – zaangażowanie pracowników jest większe, gdy zachodzi efektywna komunikacja między nimi a kierownictwem; pracownicy powinni dokładnie rozumieć to, czego się od nich oczekuje i w co powinni się zaangażować;
3) jakość przywództwa – zaangażowanie wzrasta, gdy menedżerowie potrafią zdobyć zaufanie i szacunek pracowników, z którymi pracują. Sami także powinni wykazywać wysoki stopień zaangażowania, aby dawać dobry przykład podwładnym;
4) zadowolenie z pracy – zwiększanie zadowolenia z pracy, a tym samym zaangażowanie można zwiększyć, koncentrując się na takich wewnętrznych czynnikach motywacji, jak: odpowiedzialność, osiągnięcia, czy uznanie. Zadowoleniu z pracy będzie sprzyjać m.in. poszerzanie przestrzeni pozwalającej pracownikom na wykorzystanie swoich umiejętności i zdolności, np. przez delegowanie uprawnień;
5) praktyki personalne zwiększające zaangażowanie – szkolenia, planowanie kariery, projektowanie stanowisk pracy, zarządzanie przez efekty, zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

J. Smythe (2009, s. 53) opiera zaangażowanie pracowników na procesie decyzyjnym, wśród czynników je kształtujących wymieniając m.in. przywództwo, system komunikowania się, szkolenia i podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Jako determinanty zaangażowania wskazywane są również: środowisko pracy, przywództwo, praca zespołowa i współpraca, szkolenia i rozwój kariery, wynagrodzenie, polityka organizacji, poczucie jakości życia w pracy (Anitha 2014, s. 311). M. Armstrong, w swoich rozważaniach na temat zaangażowania pracowników, nawiązuje zaś do modelu Hay Group, w którym jego determinantami są (Armstrong 2007, s. 231-232):

1) inspiracje i wartości – reputacja organizacji, postawy i zachowania, jakość przywództwa, uznanie i komunikacja;
2) jakość pracy – sposób postrzegania wartości pracy, wyzwania, zainteresowania, autonomia, możliwość zrobienia czegoś ważnego, jakość stosunków pracowniczych;
3) korzystne środowisko pracy – otoczenie fizyczne, dostępne narzędzia i wyposażenie, szkolenia, informacja i procesy, bezpieczeństwo w pracy;
4) nagrody materialne – konkurencyjna płaca, atrakcyjny system świadczeń, nagrody za wyniki, możliwość uzyskania prawa własności, sprawiedliwy system nagradzania;
5) równowaga między pracą a życiem osobistym – wspierające środowisko pracy, dostrzeganie potrzeb związanych z życiem prywatnym pracownika, bezpieczeństwo dochodów i wsparcie socjalne;
6) możliwości rozwoju zawodowego – szkolenia, awans zawodowy, informacje zwrotne.

W literaturze przedmiotu przytaczane są również inne listy czynników wpływających na zaangażowanie pracowników stworzone przez firmy konsultingowe zajmujące się badaniem poziomu

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

zaangażowania w organizacjach. Wśród nich na uwagę zasługuje model opracowany przez firmę Mercer, złożony z trzynastu bloków czynników, do których zaliczone zostały: procesy pracy, zarządzanie wynikami, pewność pracy i rozwój kariery, jakość i koncentracja na konsumentach, wynagrodzenie, korzyści, praca w grupie i kooperacja, przywództwo, komunikacja, szkolenia i rozwój, etyka i integracja, bezpośredni przełożony, równowaga między życiem osobistym i zawodowym (Gajdzik 2012, s. 76).

Na uwagę zasługuje także stworzony na potrzeby badań na gruncie polskim autorski model zaangażowania pracowników w organizacji (WIGOR), zaproponowany przez M. Juchnowicz (2010, s. 58-60), w którym autorka przedstawia istotę zaangażowania w postaci zestawu pięciu elementów:

- **W**iedza – znajomość celów, poczynając od wizji i celów strategicznych organizacji, aż do celów realizowanej pracy, dostęp do informacji dotyczących ogólnych założeń strategii oraz przewidywanych zmian, co jest niezbędne do ich akceptacji oraz aktywnego w nich udziału;
- **I**dentyfikacja – poczucie zintegrowania z organizacją lub profesją, lojalność, inicjowanie udoskonaleń, przejmowanie odpowiedzialności i inicjatywy, a nawet skłonność do poświęceń; do osiągnięcia takiego stanu są nieodzowne: akceptacja celów i wartości organizacji oraz kultury organizacyjnej, zaufanie do kadry kierowniczej i współpracowników, silna marka organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy; identyfikacja wymaga także drożnych kanałów komunikacyjnych, systemu informacji zwrotnej, partycypacji, delegowania uprawnień, konsultatywnego stylu kierowania;
- **G**ratyfikacja – postawa zaangażowania wymaga holistycznego podejścia do motywowania pracowników i traktowania gratyfikacji (wynagrodzenia), czyli ogółu korzyści osiąganych przez pracownika z tytułu zatrudnienia, w sposób kompleksowy, a równocześnie zindywidualizowany;
- **O**rganizacja – efektywne zaangażowanie jest możliwe tylko przy wsparciu organizacyjno-technicznym, odpowiednim systemie zarządzania (w tym instrumentarium zarządzania kapitałem ludzkim), a także określonych cechach pracy, takich jak: zróżnicowanie treści pracy, istotność zadań, autonomia;
- **R**azem – współdziałanie (a nie konflikt interesów) jako pożądany charakter relacji miedzy partnerami w stosunku pracy, co wymaga odpowiednich zachowań:
  - przełożeni motywujący, a nie manipulujący,
  - menedżer – przywódcą, „trenerem", a nie kontrolerem,
  - koleżanka, kolega – współpracownikiem, a nie konkurentem czy rywalem.

Warto mieć przy tym na uwadze, iż analiza czynników wpływających na poziom zaangażowania do celów zarządzania kapitałem ludzkim wymaga uwzględnienia wpływu czynników zewnętrznych: politycznych, społecznych, ekonomicznych, np. koniunktury gospodarczej, czy sytuacji na rynku pracy. Czynniki te bowiem, mimo silnej identyfikacji, mogą wpływać na ruch zatrudnionych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

lub korygować (w aspekcie pozytywnym lub negatywnym) poziom zadowolenia, chęć rozwoju, kreatywność itp. Wpływ korygujący na poziom zaangażowania mają również cechy osobowości pracowników, ich cele osobiste i zawodowe, system wartości, czy posiadane doświadczenie.

Trzeba również pamiętać, że dla powodzenia działań zmierzających do zwiększania zaangażowania niezbędne jest osobiste zaangażowanie kierownictwa. Kierownicy powinni być wyczuleni na sygnały docierające ze strony pracowników i na bieżąco śledzić poziom zadowolenia w organizacji. Pracownicy czują się bowiem odpowiedzialni i zaangażowani, jeżeli widzą podobną postawę u swoich przełożonych (Macey, Schneider 2008, s. 15).

Tabela 1. Główne cechy zarządzania kapitałem ludzkim przez zaangażowanie

Obszary zarządzania kapitałem ludzkim	Cechy koncepcji opartej na zarządzaniu przez zaangażowanie
Efekty	• innowacje • jakość • zadowolenie klienta
Kultura organizacyjna	• podejście zespołowe • uniwersalizm- elastyczność • przywództwo
Kształtowanie aktywności zawodowej pracowników	• proces • odpowiednia postawa - zaangażowanie
Organizacja pracy	• ograniczona kontrola • grupy autonomiczne • zespoły projektowe • rozliczanie z realizacji celów
Komunikacja	• wielokierunkowa
Ocena	• cele zespołowe • ocena przez klientów • priorytetem osiągnięcia w jakości i obsłudze klienta
Motywowanie	• współpraca • nagradzanie zespołów • nagrody finansowe i pozafinansowe
Szkolenia	• szeroki zakres umiejętności: - międzyfunkcjonalne - diagnostyczne - rozwiązywania problemów - nastawienie na jakość - interpersonalne
Rozwój kariery	• interdyscyplinarność • rozwój oparty na dokonaniach grupy • poziome ścieżki kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Juchnowicz, 2010, s. 49-50.

Strategia budowania zaangażowania organizacyjnego wymaga przy tym wprowadzenia nowoczesnego podejścia, jakim jest zarządzanie przez zaangażowanie - kompleksowa koncepcja oparta na wspólnych strategicznych celach i wspólnych wartościach oraz odpowiednim systemie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

zarządzania wynagrodzeniami, uwzględniającym integrację celów partnerów społecznych (Juchnowicz 2010, s. 48), o specyficznych cechach charakteryzujących poszczególne obszary zarządzania kapitałem ludzkim (tab. 1).

Powinna być ona oparta na odpowiednio ukształtowanym, opartym na przejrzystych zasadach i procedurach systemie zarządzania zasobami ludzkimi, polityce nagradzania i rozwoju pracowników, efektywnej komunikacji oraz na aktywnej współpracy ze strony kadry kierowniczej, co wymaga wprowadzenia sprzyjających temu praktyk na poszczególnych poziomach organizacyjnych (tab. 2).

Tabela 2. Praktyki kreowania zaangażowania pracowniczego

Poziom	Praktyki kształtujące zaangażowanie
Organizacji	• spójność strategii zzl ze strategią biznesową firmy • znana pracownikom misja firmy • kultura organizacyjna nastawiona na zaangażowanie • reputacja firmy – wizerunek dobrego pracodawcy • zarządzanie partycypacyjne • zarządzanie wiedzą i jej transfer • efektywna komunikacja • permanentna analiza konfliktu organizacyjnego • program wspierania innowacyjności pracowników • świadomość występowania kontraktu psychologicznego
Wydziału/ działu	• ocena kadr menedżerskich, zwłaszcza kierownictwa średniego szczebla firmy • rozwój kompetencji kluczowych pracowników • pomiar rezultatów, np. Balance Scorecard dla wydziału, controlling • badanie opinii pracowników
Grupy/ zespołu	• stawianie celów zespołowych • wspierający menedżer zespołu • mentoring • coaching • grupowe podejmowanie decyzji • równe szanse i godziwe traktowanie
Indywidualny	• wynagradzanie holistyczne, wynagradzanie zaangażowania • stawianie celów indywidualnych, np. Management by Objectives • uznanie dla pracownika • informacja zwrotna • akcjonariat pracowniczy • bezpieczeństwo zatrudnienia • autonomia • równowaga między pracą a życiem prywatnym

Źródło: Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 56.

Problematyka budowania zaangażowania jest szczególnie ważna z perspektywy funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy, które aby utrzymać utalentowanych, rozwojowych pracowników muszą stwarzać takie warunki, aby chcieli oni pozostać i identyfikować się z firmą. Wymaga to odpowiedniej konstrukcji systemu motywacyjnego, co dotyczy zarówno systemu wynagrodzeń, jak też odpowiedniego wykorzystania bodźców niematerialnych. Warto przy tym mieć

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

na uwadze, że pełne zaangażowanie pracowników w sprawy firmy jest możliwe, gdy (Dugues, Gaske 1998):

- będzie ona nieustannie inwestować w rozwój pracowników,
- sprawiedliwie doceni wkład pracowników,
- zapewni poczucie bezpieczeństwa tym, którzy osiągną bardzo dobre wyniki,
- praca będzie wyzwaniem i radością, a pracownicy będą mieli świadomość, że ich praca ma znaczenie dla organizacji.

Potwierdzeniem słuszności tych założeń może być przykład firmy Google, która dzięki ich stosowaniu może się pochwalić posiadaniem najlepszych pracowników, silnie identyfikujących się z firmą, zainteresowanych rozwojem, innowacyjnych i zaangażowanych. Dlatego słusznym wydaje się twierdzenie, że szansą na sukces w zarządzaniu organizacją XXI wieku jest taki sposób zarządzania kapitałem ludzkim, który wzbudza i odpowiednio honoruje przywiązanie, kreatywność i pasję swoich kluczowych pracowników (Juchnowicz 2010, s. 50).

3 Wynagrodzenie jako instrument budowania zaangażowania

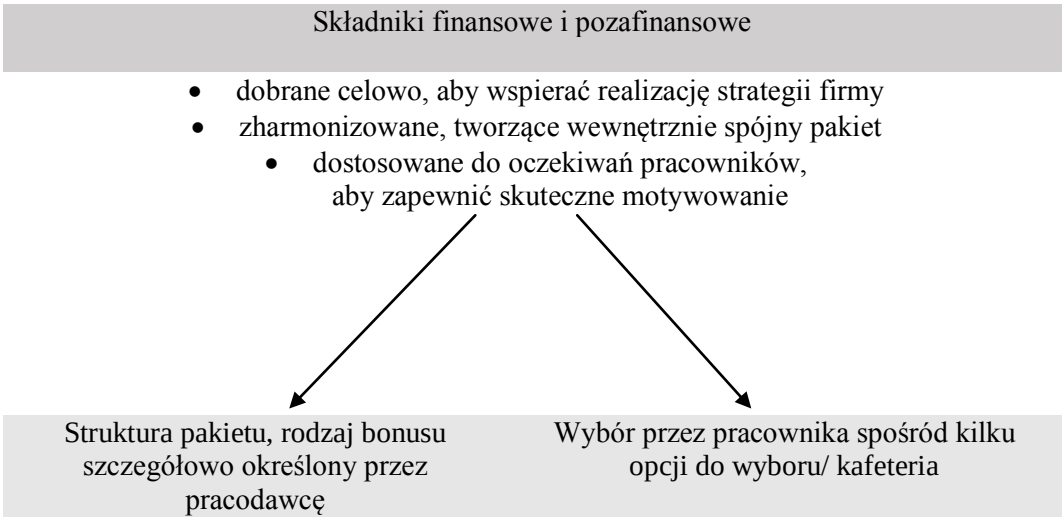
Wśród najważniejszych czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników wymieniane jest wynagrodzenie za pracę, które ma być motywujące do realizacji zadań firmy, a zarazem dostosowane do potrzeb i oczekiwań pracowników oraz charakteru wykonywanej pracy.

Traktowanie wynagrodzeń jako czynnika wspomagającego proces zarządzania kapitałem ludzkim wyznacza perspektywę ideową zarządzania przez zaangażowanie (Juchnowicz 2010, s. 146). Biorąc pod uwagę fakt, że głównym założeniem strategii motywacyjnej w koncepcji zarządzania przez zaangażowanie jest holistyczne podejście do kształtowania sposobów oddziaływania motywacyjnego, koncepcją, która najpełniej wpisuje się w problematykę budowania zaangażowania organizacyjnego jest idea wynagrodzenia całkowitego (*total reward*) która mieści w sobie wszystkie możliwe sposoby wynagradzania i zapewniania satysfakcji z pracy, a jej celem jest maksymalizacja wpływu różnych składników wynagrodzenia na motywację i zaangażowanie zatrudnionych osób (Armstrong 2009, s. 43). Wynagrodzenie całkowite, nazywane kompleksowym (bądź holistycznym) obejmuje nie tylko wynagrodzenia materialne, bez względu na ich formę (pieniężną lub niepieniężną), ale też wynagrodzenia niematerialne, czyli szeroko rozumiane nagrody (*rewards*) o charakterze wewnętrznym (odczuwane przez pracownika) lub nagrody zewnętrzne, stanowiące uznanie dla osiągnięć pracownika i jego postawy wobec pracy, wyrażane przez przełożonych czy współpracowników (Borkowska 2012, s. 22).

Według P. Thompsona (2002), wynagrodzenie całkowite obejmuje nie tylko składniki tradycyjne i materialne, takie jak płace i świadczenia stałe i zmienne, lecz również elementy niepieniężne o charakterze niematerialnym, takie jak możliwość rozwoju i realizacji ścieżki kariery, obejmowania odpowiedzialnych stanowisk i zadań, wewnętrzną motywację dostarczaną przez samą pracę oraz jakość życia zawodowego zapewnianą przez organizację. Można zatem powiedzieć,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

że wynagrodzenie kompleksowe zawiera elementy wszelkich możliwych korzyści, jakie pracownik może uzyskać w związku z zatrudnieniem u danego pracodawcy, które mają tworzyć celowo ukształtowany pakiet, wspierający realizację strategicznych celów firmy, a jednocześnie uwzględniający cele, potrzeby i hierarchię wartości pracowników (rys. 3).


Składniki finansowe i pozafinansowe
dobrane celowo, aby wspierać realizację strategii firmy
zharmonizowane, tworzące wewnętrznie spójny pakiet
dostosowane do oczekiwań pracowników, aby zapewnić skuteczne motywowanie
Struktura pakietu, rodzaj bonusu szczegółowo określony przez pracodawcę
Wybór przez pracownika spośród kilku opcji do wyboru/ kafeteria

Rysunek 3. Istota wynagrodzenia pakietowego
Źródło: Juchnowicz, 2010, s. 138.

Pakiet wynagrodzeń może być mniej lub bardziej rozbudowany. Praktyka wskazuje, iż do najważniejszych składników wynagrodzenia pakietowego można zaliczyć: wynagrodzenie stałe (płaca zasadnicza), ruchome składniki wynagrodzenia powiązane z wynikami pracy (takie jak: premie i prowizje), składniki partycypacji finansowej (tj. akcje i opcje na akcje, udziały w zysku, plany oszczędnościowe), beneficja (takie jak: ubezpieczenia zdrowotne, opieka medyczna, programy emerytalne, dodatkowy urlop płatny itp.), perkwizyty (*perquisites*) (samochód służbowy do prywatnego użytku, subsydiowanie posiłków, bezpłatne produkty firmy lub zniżki na te produkty, telefony służbowe, fundusze reprezentacyjne, karty kredytowe, finansowanie szkoleń), inne świadczenia dodatkowe, jak np. pożyczki firmowe udzielane na korzystnych warunkach, finansowanie kosztów podróży służbowych itp. Z motywacyjnego punktu widzenia pakiet nie powinien jednak ograniczać się tylko do zachęt materialnych. Jego integralną część powinny stanowić także wynagrodzenia niematerialne, np. elastyczny czas pracy pozwalający lepiej godzić pracę zawodową z obowiązkami rodzinnymi, tworzenie możliwości rozwoju i samorealizacji i inne (Borkowska 2012, s. 104).

Zgodnie z ideą wynagradzania pakietowego, znaczna część elementów struktury wewnętrznej dochodów z pracy powinna być traktowana jako element szeroko zakrojonego programu kafeterii, której istotą jest indywidualizacja wynagrodzenia przez stworzenie pracownikom możliwości dokonywania wyboru świadczeń spośród określonego ich zestawu (listy, menu). Mogą to być m.in.: wypłaty gotówkowe, czas wolny jako alternatywa dodatkowych świadczeń pieniężnych, systemy

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

dodatkowych ubezpieczeń, opieka medyczna, świadczenia rzeczowe, pożyczki, finansowanie różnych form doskonalenia kwalifikacji, finansowanie wypoczynku, papiery wartościowe itd. Sam sposób wyboru pewnych świadczeń z oferowanego zestawu może być przy tym kształtowany indywidualnie, zgodnie z filozofią zarządzania organizacją, preferencjami pracowników i przy uwzględnieniu obowiązujących regulacji prawnych (Stachowska 2007, s. 248). Inaczej mówiąc, istotą systemu kafeteryjnego jest oddzielenie decyzji pracodawcy, dotyczących kosztu (wartości pieniężnej) pakietu świadczeń, od decyzji pracownika, na jakie świadczenia środki te zostaną wydane. Porównanie kafeteryjnego systemu świadczeń z systemem tradycyjnym przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Porównanie tradycyjnego i kafeteryjnego systemu świadczeń

Tradycyjny system świadczeń	**Kafeteryjny system świadczeń**
• opieka jako podstawa • pracownik otoczony opieką • poczucie bezpieczeństwa • zdefiniowane świadczenia • pracodawca określa kształt pakietu	• zróżnicowanie jako podstawa • pracownik jako partner w wyborze • indywidualizacja • zdefiniowana wartość pakietu • pracownik określa kształt pakietu

Źródło: Fidzińska, Rosa 2002, s. 21.

Generalnie można więc powiedzieć, że realizacja koncepcji kompleksowego wynagradzania wiąże się z tworzeniem sprzyjającego zaangażowaniu środowiska pracy, inwestowaniem w kapitał ludzki oraz atrakcyjnym kształtowaniem pakietu wynagrodzeń, zarówno pod względem jego wartości, jak i struktury. Założeniem tej koncepcji jest włączanie do pakietu wynagrodzeń takich narzędzi płacowych, które będą najlepiej odpowiadać potrzebom pracowników, a z drugiej strony – wspierać realizację celów strategicznych organizacji. W ten sposób pomaga ona w stworzeniu warunków pracy, które zaspokajają oczekiwania pracowników i zachęcają ich do jeszcze większego wysiłku.

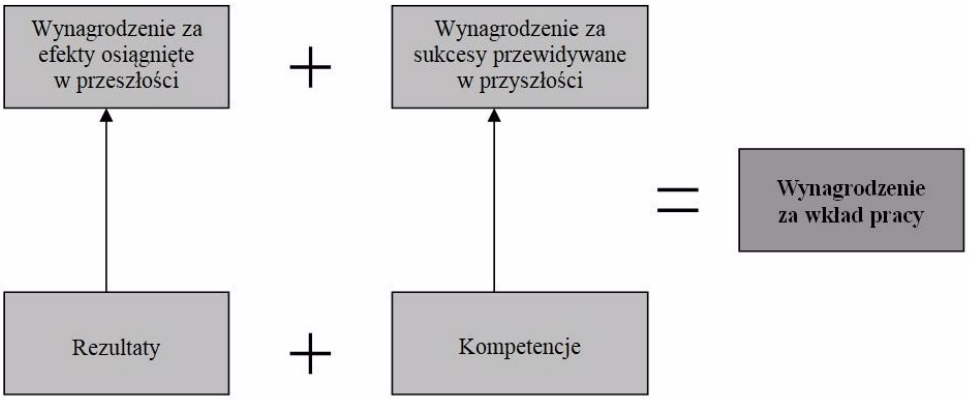
Wzrost znaczenia środków niematerialnych, w tym uznaniowych, i rozwój wynagradzania holistycznego (kompleksowego) stanowi aktualnie jedną z ważnych tendencji zmian w systemach wynagrodzeń. Współczesny pracownik (zwłaszcza pracownik wiedzy) zazwyczaj ceni sobie bowiem nie tylko korzyści finansowe związane z pracą, ale również ważne są dla niego elementy o charakterze pozamaterialnym, takie jak atmosfera w miejscu pracy, partnerskie relacje z firmie, możliwość spełniania się w realizacji powierzonych zadań, czy uznanie dla osiągnięć. W interesie pracodawcy leży zaś troska o warunki pracy umożliwiające pracownikom samorealizację i rozwój, a nawet, w pewnym zakresie, o jakość życia w pracy i poza pracą. Możliwości osiągnięcia takich celów stwarza właśnie system wynagradzania kompleksowego, oparty na wykorzystaniu takich środków, które są dla pracownika atrakcyjne i spełniają różnorodne jego potrzeby. Taki system niewątpliwie sprzyja skuteczności motywacyjnej wynagrodzeń, przynosząc korzyści zarówno firmom, jak i zatrudnionym w nich pracownikom, a także ich rodzinom. Model wynagradzania

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

kompleksowego ma bowiem z jednej strony budować zaangażowanie pracowników, przynosić im satysfakcję oraz stwarzać możliwości rozwoju i kariery przy zachowaniu równowagi między pracą a życiem pozazawodowym (*work-life balance*), z drugiej zaś – prowadzić do rozwoju firmy i pomnażania jej efektów (Stachowska 2016, s. 510).

Wybór konkretnego sposobu wynagradzania pracowników zależy od specyfiki organizacji i przyjętej strategii motywacyjnej, jednak w organizacjach wiedzy, w których zarządzanie kapitałem ludzkim opiera się na zaangażowaniu bardzo ważną kwestią wydaje się także powiązanie wynagrodzeń z kompetencjami[2]. Rozwiązanie takie, stanowiąc podstawę systemu motywacyjnego, stymuluje rozwój pracowników wynagradzając kompetencje ważne z punktu widzenia kreowania wartości organizacji, wpływa przy tym pozytywnie na integrację celów firmy i zatrudnionych osób oraz ukierunkowuje na efektywność w długim horyzoncie czasu. Warto przy tym zauważyć, że istotnym elementem kompetencji są także postawy, a więc zaangażowanie oraz identyfikacja z firmą.

Kompetencje mogą być łączone z wynagrodzeniem w dwojaki sposób: jako kryteria wartościowania pracy lub jako właściwości pracowników stanowiące podstawę ustalania poziomów i podwyżek płac. Tym samym wynagradzanie za kompetencje może być stosowane przy konstruowaniu nie tylko stałej części wynagrodzenia, lecz także składników ruchomych (Stachowska 2014, s. 157).



Rysunek 4. Model płacy uzależnionej od wkładu pracy
Źródło: Armstrong, 2009, s. 291.

Według M. Armstronga, przyszłość systemów wynagrodzeń należy natomiast do modelu płacy zależnej od wkładu pracy, czyli metody mieszanej, w której wysokość wynagrodzenia ustalana jest na podstawie oceny kompetencji oraz osiąganych rezultatów (rys. 4).

Zdaniem tego autora, rozwiązanie takie wpływa na partnerskie, przejrzyste relacje w organizacji, co skutkuje wysokim poziomem zaangażowania pracowników. Można powiedzieć, że kluczem

[2] Kompetencje można zdefiniować jako „ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków" (Thierry, Sauret 1994, s. 6).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

do tego jest zróżnicowane, elastyczne i dostosowane do warunków określonej organizacji wynagradzanie za osiągnięcia w obszarze celów ogólnoorganizacyjnych, zespołowych i indywidualnych oraz za sposoby prowadzące do ich uzyskania (Brown, Armstrong 1999, s. 15).

3.1 Różnorodność pokoleniowa – wyzwania dla budowania zaangażowania pracowników

Współczesne organizacje są miejscami, w których spotykają się przedstawiciele różnych pokoleń, posiadający odmienne postawy wobec pracy, systemy wartości i oczekiwań, czy preferencje związane z zatrudnieniem i karierą zawodową. Zarządzanie pracownikami reprezentującymi różne generacje oraz budowanie ich zaangażowania w organizację staje się istotnym wyzwaniem dla osób zarządzających, a skuteczne motywowanie wymaga wypracowania odpowiedniego podejścia do osób w różnym wieku i uruchomienia odpowiednio ukierunkowanych na zaspokojenie ich potrzeb i oczekiwań narzędzi i rozwiązań. Projektując te rozwiązania niewątpliwie należy wziąć pod uwagę różnice generacyjne.

Wyróżnianie pokoleń zależy od przyjętej konwencji i w różnych przypadkach może budzić wątpliwości. W literaturze przedmiotu znaleźć można różnorodne klasyfikacje generacji, które różnią się od siebie zarówno przyjętym nazewnictwem, jak i datami oznaczającymi lata urodzin przedstawicieli danego pokolenia. Najczęściej jednak wskazywane są następujące generacje:

- Tradycjonaliści (Veterans) – urodzeni w latach 1922 - 1945;
- Baby Boomers (BB) – urodzeni w latach 1946 - 1964;
- Generacja X - urodzeni w latach 1965 – 1979;
- Generacja Y - urodzeni w latach 1980 – 1989;
- Generacja Z – urodzeni po roku 1990.

Przedstawiciele pokolenia tradycjonalistów aktualnie rzadko są aktywni zawodowo. Wśród głównych wartości tego pokolenia wymieniane są: szacunek dla autorytetu, obowiązkowość, cierpliwość, umiłowanie porządku i prawa, etyka w postępowaniu, poświęcenie i oddanie. Praca traktowana jest przez nich jako życiowy obowiązek. Preferowany jest przez nich formalny styl pracy i postępowanie według przyjętych reguł, a cechą charakterystyczną jest utożsamianie się z organizacją i lojalność wobec pracodawcy (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk 2016, s. 80).

Większą aktywnością na rynku pracy charakteryzuje się generacja Baby Boomers. Cenionymi wśród przedstawicieli tego pokolenia wartościami są: praca zawodowa, możliwość dokonywania indywidualnych wyborów oraz praca nad sobą. Baby Boomersi cenią sobie zaangażowanie w pracę, są niezwykle lojalni względem pracodawcy, preferują kooperację bardziej niż rywalizację w pracy i wolą pracować w hierarchicznych strukturach (Woszczyk 2013, s. 44). Potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji i przejawiają potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie (Stosik, Leśniewska 2015, s. 185). Pokolenie

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

Baby Boomers cechuje duża stabilność zachowań, uległość względem autorytetów, zdyscyplinowanie, cierpliwość i wyważenie. Inne atuty reprezentantów tego pokolenia to: odpowiedzialność, komunikatywność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk 2016, s. 81). Mają oni też większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację i bardziej przywiązują się do pracodawcy niż młodsze pokolenia (Rosa 2013, s. 138). Nazywani są pierwszym pokoleniem pracoholików (Woszczyk 2013, s. 44).

Przedstawiciele generacji X wyznają przekonanie, że kluczem do osiągnięcia sukcesu jest ciężka praca i pracy podporządkowują pozostałe aspekty swojego życia. Ważnymi wartościami są dla nich: rozwój osobisty, niezależność, różnorodność, inicjatywa, pracowitość, samodzielność (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk 2016, s. 81). Są samodzielni w podejmowaniu decyzji, aktywni zawodowo i społecznie. Ich pokora oraz szacunek do pracy czynią z nich sumiennych pracowników, którzy potrafią docenić to, co mają. Preferują stabilizację, pracę spokojną i pewną, niewymagającą nowych wyzwań. Instrumentalnie postrzegają edukację – jako środek do zdobycia lepszej pozycji przetargowej na rynku pracy. Potrafią poświęcać się dla dobra firmy, poważnie podchodzą do swoich obowiązków (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk 2016, s. 81). Są to pracownicy lojalni i godni zaufania. Reprezentanci tego pokolenia potrzebują poczucia sensu podejmowanych działań, ale są jednocześnie nastawieni na współpracę (Stosik, Leśniewska 2015, s. 186).

Pokolenie Y jest już obecnie dość licznie reprezentowane na rynku pracy. Głównymi czynnikami odróżniającymi je od starszej generacji są większy indywidualizm i elastyczność oraz bardzo dobra znajomość nowych technologii (Goban-Klas 2003, s. 103). Prezentuje ono również zupełnie inne podejście do pracy niż pokolenie X. Przedstawiciele generacji Y nie są zainteresowani poświęcaniem życia osobistego dla pracy – nie stanowi ona priorytetowej wartości w ich życiu. Nie jest dla nich istotne długoterminowe związanie się z organizacją. Zmieniają nie tylko miejsca pracy, ale i zawody (Stachowska 2012, s. 35). Wolą pracę ciekawą niż ciężką (Huntley 2006, s. 96-97). Są znacznie mniej lojalni względem pracodawców, ale potrafią być zaangażowani w pracę, jeśli ta spełnia ich oczekiwania i zaspokaja potrzeby (Stosik, Leśniewska 2015, s. 187). W przeciwieństwie do swoich rodziców, nie wyznają wartości firmy, w której pracują, najważniejsze jest dla nich, żeby nie dać się sprzedać i pozostać niezależnym (Cewińska i in., 2009, s. 121). Nad sukcesy zawodowe przedkładają satysfakcję z życia osobistego. Tym, co istotnie odróżnia ich od poprzedników, jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i korzyściach. Mają wysokie wymagania w stosunku do samych siebie, kierownictwa i pracodawcy. Oczekują wspaniałego przewodzenia, cenią kontakty interpersonalne z przełożonymi (Stachowska 2012, s. 36). Od pracodawcy oczekują inwestowania w swój rozwój i odpowiednich warunków płacowych. Przedstawiciele generacji Y nastawieni są na pracę zespołową. To biegli wielozadaniowcy, łatwo przystosowujący się do zmian (Ericsson Consumerlab 2013). Potrafią szybko docierać do informacji, tworzą społeczności, lubią częstą komunikację (Fazlagić 2008, s. 13). Dobrze odnajdują się w środowisku multikulturowym. Preferują nieformalne układy międzyludzkie, w tym także

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

– niezobowiązujące stroje (Cewińska i in. 2009, s. 121). Chętnie inwestują w siebie, rozwijają pasję i uczą się. Wyznają tradycyjne wartości (Gobé 2001, s. 23). Ich głównymi wartościami są: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, zwrot ku tradycji, kreatywność, innowacyjność i rozwój. Do ich słabych stron można zaliczyć niską etykę pracy, brak cierpliwości oraz samodyscypliny, a także słabszą decyzyjność, roszczeniowość i trudność w kontaktach bezpośrednich (Baran, Kłos 2014, s. 925). Najważniejsze mocne i słabe strony pokolenia Y z punktu widzenia pracy zawodowej zostały ujęte w tabeli 4.

Tabela 4. Charakterystyka pokolenia Y

Mocne strony	Słabe strony
• znajomość nowych technologii • zadaniowe podejście do pracy • niezależność i ambicja • stawianie na osobisty rozwój • nastawienie na zmiany i innowacyjność • wysoka samoocena • precyzyjne określanie swoich oczekiwań • duże zaangażowanie w pracę, ale jedynie taką, która interesuje i daje satysfakcję • duże znaczenie reputacji firmy i dobrej atmosfery w pracy • dbanie o równowagę praca – życie prywatne • biegłość teleinformatyczna • łatwość w szukaniu i odnajdywaniu informacji • przygotowanie do odnajdywania się w środowisku multikulturowym • orientacja na pracę zespołową • funkcjonowanie w różnych społecznościach • łatwa i częsta wzajemna komunikacja w gronie rówieśników • umiejętność wykonywania wielu zadań w tym samym czasie	• niechęć do podporządkowania się regułom • postawa roszczeniowa wobec pracodawcy • potrzeba stałej informacji zwrotnej i stymulacji • trudności w kontaktach bezpośrednich (preferowana komunikacja elektroniczna) • skłonność do ryzyka • mniejsza skłonność do lojalności wobec pracodawcy • własny komfort i wygoda zamiast poświęcania się dla pracodawcy • brak konsekwencji, uporu, samodyscypliny • niewielkie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji • nierealistyczne oczekiwania • brak cierpliwości • niska etyka pracy • słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie w zespołach zróżnicowanych wiekowo • trudności z rozwiązaniem codziennych konfliktów

Źródło: Baran, Kłos, 2014, s. 925

Na rynek pracy już wkracza, a niebawem będzie na nim silnie reprezentowane, pokolenie Z (nazywane też generacją C, m.in. od takich słów jak: *connected*, *communicating*, *computerized*) - generacja wychowana wśród telefonów komórkowych, laptopów, Internetu, gier komputerowych i innych zdobyczy nowoczesnej techniki. Nowoczesne technologie są dla nich rzeczą naturalną i nazywani są „dziećmi Internetu" (Woszczyk 2013, s. 45). Wśród najważniejszych cech

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

charakterystycznych przedstawicieli tego pokolenia, oprócz umiejętności wykorzystywania nowoczesnych technologii wymieniane są (Warwas, Rogozińska-Pawełczyk 2016, s. 90):

- budowanie i wykorzystywanie sieci znajomości do celów zawodowych i prywatnych (*networking*),
- otwartość i asertywność w komunikacji własnych oczekiwań,
- umiejętność znalezienia równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.

Tabela 5. Wybrane różnice między przedstawicielami pokolenia Y i Z

Pokolenie Y	Pokolenie Z
• obyci z nową technologią	• najbardziej zorientowana technologicznie generacja, urodzona w cyfrowym świecie • zżyci i zaprzyjaźnieni z nową technologią
• optymistycznie nastawieni do życia	• bardziej realistycznie i ostrożnie, materialistycznie podchodzący do życia • pełni obaw o przyszłość
• pewni siebie	• pewni siebie
• różnorodność jest dla ich normalna	• jeszcze bardziej otwarci i akceptujący różnorodność • sami jako generacja są wewnętrznie bardzo zróżnicowani
• generacja „ja", poszukująca sławy i fortuny • dostrzegają problemy społecznej odpowiedzialności	• generacja „my", bardziej społecznie zorientowani • mocno zainteresowani i zaangażowani w problemy społecznej odpowiedzialności • uczciwość i brak dyskryminacji są dla nich ważniejsze niż pieniądze, status
• proces uczenia, rozwoju zaplanowany z wyprzedzeniem • długotrwałe budowanie kariery zawodowej	• nauka, rozwój zgodnie z zasadą *just in time learning* • chcą wszystko mieć i wiedzieć natychmiast, najlepiej online • nie podoba im się wizja długotrwałego budowania kariery zawodowej • mają specyficzne podejście do zdobywania wiedzy – ważne jest dla nich szybkie otarcie do informacji
• dążą do równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym	• życie zawodowe oraz prywatne mają stanowić całość, w której chcą być sobą oraz kierować się tymi samymi wartościami
• wykształceni, inteligentni	• jeszcze bardziej wykształceni • dorastając w „trybie online" bardzo wcześnie rozwijali u siebie różnorodne, cenione a rynku pracy kompetencje • nie boją się ryzyka i błyskawicznie podejmują decyzje

Źródło: Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 408.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

Generalnie panuje przekonanie, że reprezentanci generacji Z mają wiele cech wspólnych z przedstawicielami pokolenia Y, wykazując w niektórych obszarach większe zaawansowanie od swoich poprzedników. Jednak można wskazać również pewne różnice między nimi (tab. 5).

Wszystkie cechy przedstawicieli różnych grup pokoleniowych stanowią duże wyzwanie dla pracodawców, zmuszają bowiem do znaczącej zmiany w podejściu i zarządzaniu zasobami ludzkimi, zmiany kultury organizacji oraz jej wartości. Wyzwaniem dla współczesnych organizacji staje się umiejętność zarządzania pracownikami reprezentującymi różne pokolenia, ich skutecznego motywowania i budowania zaangażowania organizacyjnego. Niezbędne w tym zakresie jest rozpoznanie potrzeb i oczekiwań przedstawicieli różnych grup wiekowych i odpowiedni dobór instrumentów motywacyjnych, umożliwiający realizację celów pracowników, przy osiąganiu założonych celów organizacji.

Charakterystyka generacji może stanowić podstawę dla określenia katalogu działań w poszczególnych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim, sprzyjających kształtowaniu motywacji i zaangażowania ich przedstawicieli (tab. 6).

Tabela 6. Działania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim dostosowane do przedstawicieli różnych grup pokoleniowych

Obszary zarządzania kapitałem ludzkim	Charakterystyka działań nakierowanych na przedstawicieli pokolenia:		
	BB	X	Y
Przywództwo	Ciężka praca drogą dojścia do pozycji zawodowej Długotrwała przynależność do organizacji jako wartość Stabilizacja jako wartość Przywództwo odnoszące się do posiadanych doświadczeń	Przywództwo oparte na wiedzy i akcentowanie statusu drogą do budowania zaangażowania Przynależność do organizacji jako wartość Praca ma wartość autoteliczną	Wyzwolenie potencjału pracowników oparte na tolerancji Partycypacja informacyjna Oparcie przywództwa na autorytetach Przywództwo drogą do budowania zaangażowania i lojalności
Komunikacja	Stosowanie tradycyjnych form komunikacji Preferowanie komunikacji formalnej Wspomaganie wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych standardów	Rozbudowana informacja zwrotna Stosowanie form tradycyjnych komunikacji obok komunikacji elektronicznej Możliwość wyrażania swoich opinii i propozycji zmian	Stosowanie krótkich i konkretnych komunikatów Urozmaicona forma prezentacji i szkoleń Możliwość wyrażania własnych opinii i propozycji zmian dotychczasowych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

	Programy sugestii Forum pracownicze omawiające wątki związane z planami i strategią Wykorzystanie plakatów i gazetek „korytarzowych” Stosowanie wyważonej krytyki	dotychczasowych standardów Konsultacje jako punkt wyjścia do modyfikacji rozwiązań i rozwiązywania problemów Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru Programy sugestii wiążące zgłaszane inicjatywy i innowacje z nagrodami	standardów Chwalenie inicjatywy i informowanie na bieżąco, czy i w jakim zakresie zaproponowane zmiany mogą zostać zrealizowane Informowanie o terminach wprowadzania zmian Wykorzystywanie do komunikacji mediów elektronicznych (jak np. komunikatory internetowe czy sms-y) Wykształcenie kultury komunikacji, szczególnie z klientami (komunikacja formalna, zgodna z wizerunkiem pracodawcy) Szybka odpowiedź zwrotna
Motywowanie	Respektowanie hierarchii Wynagradzanie za kompetencje i za lojalność Bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną Badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką) Zapewnienie atmosfery poufności w trakcie badań i sondaży pracowniczych Akcentowanie wynagrodzenia finansowego Spotkania bezpośrednie załogi, na których omawia się możliwości modyfikacji systemów motywacyjnych	Wynagradzanie za kompetencje i za rezultaty Budowanie zaangażowania trwania i normatywnego Bazowanie na utrwalonych postawach, zgodnych z kulturą organizacyjną Badanie opinii pracowników z wykorzystaniem narzędzi tradycyjnych (kwestionariusze drukowane odpowiednich rozmiarów czcionką) Akcentowanie wynagrodzenia finansowego Możliwość pozostania po godzinach oraz wzięcia na siebie dodatkowych obciążeń	Powiązanie wynagrodzenia za pracę z konkretnymi osiągnięciami Przypominanie o celach Ustalanie celów ambitnych, ale realistycznych Nieustanne stymulowanie do pracy Aktywność w miejscu pracy Lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy; zbudowanie postaw lojalności w oparciu o szanse rozwoju, skoncentrowanie się na wynikach pracy i ocenianie na podstawie wyników Większa swoboda w miejscu pracy (na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

	i wynagrodzeń		przykład pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych i korzystanie z Internetu w celach prywatnych) Pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach; wynagrodzenie finansowe nie jest najważniejszym instrumentem motywacyjnym Dobór do stanowiska (gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy, nie potrafią improwizować, ale są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych)
Ocena wyników	BB jako mentor BB jako pełniący role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą Włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy Ocena wyników powiązana z rozmowami na temat przechodzenia do schyłkowego etapu kariery zawodowej	X jako mentor, coach i trener X pełniący aktywne role w organizacyjnym zarządzaniu wiedzą Włączenie do oceny okresowej elementów przekazywania jawnej i cichej wiedzy	Y potrzebuje regularnej informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy, dlatego bazowanie na ocenie rocznej lub dwuletniej nie wystarczy; należy na bieżąco przekazywać uwagi i stymulować do rozwoju; Można rozważyć przydzielenie igrekowi mentora, wspierającego go w rozwijaniu kompetencji Y potrzebuje stałej stymulacji i nowości, wprowadzenie do oceny „nowego” obszaru wydaje się przydatne
Szkolenie i	Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku	Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe	Rozwój Y powinien bazować na

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

rozwój	BB, do zmieniających się możliwości fizycznych, kondycji i przyzwyczajeń Planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej Wprowadzenie modelu kształcenia przez całe życie	życie Dobór technik i metod szkoleniowych do wieku X, planowanie rozwoju z uwzględnieniem długości kariery zawodowej Działania aktywizujące	rozpoznanych indywidualnych celach życiowych i oczekiwaniach zawodowych Ważny jest długoterminowy plan rozwoju Powiększanie posiadanych umiejętności, doskonalenie miękkich kompetencji, urozmaicanie zadań, poszerzanie odpowiedzialności
Work-Life Balance	Opieka lekarska specjalistyczna, dentystyczna Profilaktyka zdrowia Instrumenty związane z zachowaniem zdrowia i dobrej sylwetki, czas wolny na pasje niemożliwe dotychczas do zrealizowania	Opieka dietetyka Narzędzia związane z opieką medyczną i profilaktyką zdrowia Instrumenty związane z zachowaniem szczupłej sylwetki, relaksacyjne, związane z poprawą koncentracji i radzeniem sobie ze stresem Czas wolny na pasje niemożliwe dotychczas do zrealizowania	Zapewnienie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym Elastyczny czas pracy Czas wolny (pasje, hobby) jest bardzo ważny dla tego pokolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warwas, Rogozińska-Pawełczyk 2016, s. 83-88.

Ważną kwestią jest również zarządzanie wielopokoleniowym zespołem pracowników. Można powiedzieć, że pracodawca, który dostrzega potencjał w zróżnicowanym zespole i stwarza odpowiednie warunki dla jego funkcjonowania i rozwoju, zyskuje w dzisiejszych czasach. Współpraca zróżnicowanego zespołu pozwala bowiem na transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami pracowników oraz uzupełnianie umiejętności i perspektyw (Schimanek 2010, s. 43).

Eksperci z OECD zwracają uwagę na to, że młodsi pracownicy mogą być potencjalnym źródłem nowych idei i inspiracji, natomiast starsi powinni być fundamentem wiarygodności organizacji (OECD 2000). Pomiędzy grupami pokoleniowymi powinien więc zachodzić ciągły transfer wiedzy i umiejętności, co prowadzi do równowagi pokoleniowej, a więc i zrównoważonego rozwoju firmy. Organizacja potrzebuje równowagi, pracowników młodych i starszych wiekiem – każdy z nich wnosi do firmy inne wartości (Joshi i in. 2010, s. 393-396). Praca w zróżnicowanym zespole generuje przy tym efekt synergetyczny – im większa różnorodność, tym lepszy efekt (Steward

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

i in. 2008, s. 374-375). Należy przy tym podkreślić, iż bardzo ważną rolę w uzyskiwaniu synergii potencjału osób młodszych i osób dojrzałych odgrywa kształtowanie komunikacji międzypokoleniowej.

W celu odpowiedniego zarządzania zespołem różnorodnym pod względem wieku należy przede wszystkim uwzględnić różnice pomiędzy generacjami, które dotyczą siedmiu obszarów (Rogozińska-Pawełczyk 2014, s. 57):

- styl pracy,
- oczekiwania płacowe,
- stosunek do autorytetów i hierarchii,
- rozdział pracy od czasu prywatnego,
- sposób komunikacji z innymi,
- lojalność wobec firmy,
- kompetencje IT.

Wymienione różnice nie powinny być niwelowane, a umiejętnie wykorzystywane jako dodatkowy atut organizacji. Menedżerowie chcący skutecznie zarządzać zespołem heterogenicznym pod względem wieku i osiągać wysoki poziom zaangażowania pracowników powinni pamiętać o oczekiwaniach każdej z grup wiekowych, które są wynikiem nabytych doświadczeń, zmieniających się z wiekiem wartości i priorytetów oraz odpowiednio ukierunkowywać na ich zaspokajanie rozwiązania motywacyjne.

Przydatnym narzędziem może być w tym zakresie również badanie postaw, opinii pracowników i satysfakcji z pracy, które powinno stać się imperatywem zarządzania zasobami ludzkimi i być traktowane jako standardowa, cykliczna praktyka w organizacjach. Korzystanie z opinii pracowników i ich pomysłów na udoskonalenie istniejących rozwiązań jest przejawem partnerskiego podejścia do zarządzania i sprzyja kształtowaniu zaangażowania organizacyjnego.

Podsumowanie

Współczesne uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim wymagają zwrócenia szczególnej uwagi na kwestie związane z budowaniem zaangażowania pracowników, które stanowi klucz do sukcesu organizacji nie tylko jako czynnik sprzyjający przywiązaniu i lojalności zatrudnionych osób, ale również przekładający się na efektywność i wysoki poziom realizacji celów organizacyjnych.

Biorąc pod uwagę znaczenie poruszanej problematyki, można powiedzieć, że jednym z ważniejszych wyzwań stojących aktualnie przed osobami kierującymi zespołami pracowniczymi w organizacjach jest skuteczne wyzwalanie zaangażowania pracowników poprzez uruchomienie całego spektrum odpowiednio ukierunkowanych oddziaływań motywacyjnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

Efektywne motywowanie, prowadzące do wysokiego poziomu zaangażowania pracowników powinno wpływać pozytywnie na jakość funkcjonowania organizacji i wzrost efektywności pracy. Kształtowanie efektywnych rozwiązań motywacyjnych nie jest jednak rzeczą łatwą. Na zaangażowanie pracowników ma wpływ wiele różnorodnych czynników – warto wiedzę na ich temat wykorzystywać dla poprawy jakości i efektywności funkcjonowania organizacji.

Wszystko to wiąże się również z potrzebą zmiany tradycyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania opartego na zaangażowaniu, w którym strategia budowania zaangażowania organizacyjnego powinna być oparta na odpowiednio ukształtowanym, opartym na przejrzystych zasadach i procedurach systemie zarządzania kapitałem ludzkimi, polityce wynagradzania i rozwoju pracowników, efektywnej komunikacji oraz na aktywnej współpracy i osobistym zaangażowaniu ze strony kadry kierowniczej. Implikuje to także potrzebę budowy i wzmacniania przyjaznej, opartej na zaufaniu, atmosfery pracy w organizacji, efektywnego przywództwa i odpowiednio ukształtowanych, spełniających potrzeby i oczekiwania pracowników rozwiązań motywacyjnych, w tym również w obszarze zarządzania wynagrodzeniami. Warto w tym zakresie zwrócić szczególną uwagę na różnice pokoleniowe, związane z odmiennymi postawami i oczekiwaniami wobec pracy osób reprezentujących różne grupy wiekowe.

Jak wynika z zaprezentowanego w niniejszym opracowaniu przeglądu literatury, budowanie zaangażowania jest znaczącym wyzwaniem dla organizacji, wyzwaniem, które jednak warto podjąć. Zaangażowanie pracowników stanowi bowiem istotny czynnik wpływający na funkcjonowanie i rozwój firmy, a także osiąganie przez nią przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

1. Anitha J. (2014), *Determinants of Engagement and Their Impact on Employee Performance*, International Journal of Productivity and Performance Management, nr 63(3).
2. Armstrong M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer, Kraków.
3. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
4. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków.
5. Ayers K. E. (2006), *Engagement is not Enough. You Need Passionate Employees to Achieve Your Dream*, Advantage Media Group, Charleston.
6. Baran M., Kłos M. (2014), *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, Marketing i Rynek, nr 5.
7. Borkowska S. (2014), *Rola zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2(97).
8. Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
9. Brown D., Armstrong M. (1999), *Paying for Contribution*, Kogan Page, London.
10. Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
11. Burkiewicz M. (2003), *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, PRET S.A.,Warszawa.
12. Burns P. (2005), *Corporate entrepreneurship. Building an entrepreneurial organization*, Palgrave, New York.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

13. Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
14. Cohen A. (2007), *Commitment Before and After: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, nr 17(3).
15. Croston D. (2008), *Employee Engagement. „The People First" Approach to Building a Business* Moonstone Media, Sydney.
16. Dugues R., Gaske P. (1998), *„Wielka" organizacja przyszłości*, w: Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
17. Ericsson Consumerlab (2013), *An Ericsson Consumer Insight Summery Report: Young Professionals at Work*, Ericsson Consumerlab.
18. Falcone P. (2006), *Preserving restless top performers: keep your top performers engaged so they don't jump ship once job opportunities arise*, HR Magazine, nr 51(3).
19. Fazlagić J.A. (2008), *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor, nr 3.
20. Fidzińska N., Rosa M. (2002), *Płacowe menu czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń* (1), Personel i Zarządzanie, nr 16.
21. Gajdzik B. (2012), *Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – analiza przypadku*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2.
22. Gobé M. (2001), *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brand to People*, Allworth Communications, New York.
23. Huntley R. (2006), *The Word According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen&Unwin, Crows Nest NSW.
24. Jończyk J. (2010), *Budowanie zaangażowania personelu we współczesnych organizacjach*, w: Jędrych E., Lendzion J.P. (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Politechnika Łódzka, Łódź.
25. Joshi A., Dencker J.C., Franz G., Martocchio J.J. (2010), *Unpacking generational identities in organization*, Academy of Management Review, t. 35, nr 3.
26. Juchnowicz M. (2009), *Fenomen zaangażowania pracowników*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 2(12).
27. Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
28. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa.
29. Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, Academy of Management Journal, nr 33(4).
30. Kinowska H. (2009), *Wpływ wybranych czynników strukturalnych na zaangażowanie pracowników*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 2(12).
31. Kochan T. A., Dyer L. (1993), *Managing transformational change: the role of human resource Professional*, International Journal of Human Resource Management, nr 4(3).
32. Macey W.H., Schneider B. (2008), *The Meaning of Employee Engagement*, Industrial and Organizational Psychology, nr 1.
33. McShane S.L. (2006), *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, New York.
34. OECD (2000), *Knowlegde management in the Learning Society*, Paris.
35. Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, IES Research Report, Brighton, Sussex.
36. Rogozińska-Pawełczyk A. (2014), *Pokolenia na rynku pracy,* Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
37. Rosa G. (2013), *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers*, w: Rosa G. (red.), *Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 751, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 29, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
38. Saks A.M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, Journal of Managerial Psychology, nr 7.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

39. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A two-sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, Journal of Happiness Studies, nr 3.
40. Schimanek T. (2010), *Co to jest zarządzanie wiekiem*?, *w: Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
41. Smythe J. (2009), *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer, Kraków.
42. Spik A., Klincewicz K. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: Kostera, M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
43. Stachowska S. (2014), *Elastyczne formy wynagradzania*, w: Organiściak-Krzykowska A., Walkowiak R., Nyklewicz K. (red.), *Innowacyjne formy pracy*, Wyd. UWM, Olsztyn.
44. Stachowska S. (2018), *Jakość relacji z przełożonymi jako czynnik determinujący zaangażowanie pracowników (na przykładzie uczelni wyższej)*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 2(48).
45. Stachowska S. (2012), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2.
46. Stachowska S. (2016), *The role of remuneration in building employee engagement*, World Scientific News, nr 57.
47. Stachowska S. (2007), *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, TNOiK, Toruń.
48. Steward M.M., Crary M., Humberd B.K. (2008), *Teaching value in diversity: on the folly of espousing inclusion, while practicing exclusion*, Academy of Management Learning & Education, t. 7, nr 3.
49. Stosik A., Leśniewska A. (2015), *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39, t.3, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
50. Thierry D., Sauret C. (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.
51. Thompson P. (2002), *Total Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
52. Warwas I., Rogozińska-Pawełczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
53. Wojtczuk-Turek A. (2009), *Obraz zaangażowanego pracownika w percepcji kadry menedżerskiej*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 2.
54. Woszczyk P. (2013), *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w: Woszczyk P., Czernecka M. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź.
55. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie "Z" na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 350.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636

II ODPOWIADANIE NA POTRZEBY, POSZANOWANIE WARTOŚCI I PRZYWÓDZTWO, JAKO SPOSÓB POBUDZANIA WYSOKIEGO POZIOMU ZAANGAŻOWANIA ZESPOŁÓW NA PRZYKŁADZIE MŁODZIEŻY – CZŁONKÓW KOŁA NAUKOWGO „STUDENT W BIZNESIE”

Wstęp

Odpowiadanie na potrzeby pracowników, zarządzanie przez wartości i przywództwo jest odpowiedzią na zmieniające się otoczenie. Już wielu przedsiębiorców zaczyna głęboko wierzyć, w wyświechtane przez lata i często nie respektowane w praktyce, stwierdzenie, że „człowiek stanowi najwyższą wartość w organizacji”. W obecnej rzeczywistości rynkowej praca powtarzalna i odtwórcza, która nie wymaga zaangażowanie intelektualnego, w dużej mierze została zastąpiona pracą maszyn i robotów, a realną przewagę rynkową uzyskają tylko te firmy, które będą potrafiły pozyskać, rozwijać i zatrzymać potencjał intelektualny swojej organizacji. Obecnie wartość rynkowa firm jest wielokrotnie wyższa od ich wartości księgowej, a badania dowodzą, że trzy czwarte owej nadwyżki ponad wartość księgową stanowi kapitał intelektualny (czyli wiedza obecna firmie), ponadto kapitał wiedzy, a więc ludzie, stają się dobrem rzadkim i to on w niedługim czasie będzie przesądzał o sukcesach lub porażkach firm (www.ted.com).

Analizując nasz rodzimy rynek nasuwa się wniosek, że ci, którzy w porę dostrzegą znaczenie człowieka w organizacji i będą gotowi odważnie przeprowadzić swoją organizację przez proces zmian (w wielu wypadkach gruntownych, bo dotykających podstawowych założeń funkcjonowania organizacji: jej misji, celów i kultury organizacji) mają realne szanse na pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników oraz dobre wykorzystanie ich potencjału. W Polsce jest doskonały moment na dokonanie owych zmian. Z jednej strony jeszcze na rynku panuje duża niepewność, konkurencja, wykorzystywane są krótkie umowy, racjonalizowane zatrudnienie itd. a na to nakłada się presja na wydajność, efektywność, zaangażowanie, elastyczność i niemal nieograniczoną dyspozycyjność, ale już z drugiej strony odczuwalny jest niż demograficzny oraz wyłania się świadomy swoich praw, oczekiwań i samego siebie pracownik, który potrafi jasno precyzować swoje oczekiwania w stosunku do pracodawcy i co do swojej przyszłej pracy.

Celem poniższej pracy jest udowodnienie, na przykładzie trzyletniego eksperymentu, że odpowiednie podejście do człowieka (zaspokajanie jego potrzeb, poszanowanie cenionych wartości oraz przywództwo) przekłada się na jego przywiązanie do pracy i wysokie w nią zaangażowanie, które w długiej perspektywie przesądza o przyszłości organizacji. Kluczowe, wcześniej wymienione, składowe współczesnego zarządzania człowiekiem prezentuje schemat 1.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10834753A3531636